

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini akan dijelaskan tentang analisis data dan juga pembahasan dari hasil analisis tersebut, sehingga nantinya dapat memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil analisis permasalahan.

4.1 Gambaran Umum Sekolah

4.1.1 SMA Brawijaya Smart School (BSS)

SMA Brawijaya Smart School adalah Sekolah Menengah Atas Nasional dalam naungan Universitas Brawijaya, yang dipersiapkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) dan bertekad menghasilkan lulusan yang berkualitas internasional yang mampu bersaing dan berkolaborasi secara global.

Dalam kegiatan pendidikannya SMA BSS berupaya menghasilkan lulusan yang memiliki profil sebagai berikut:

1. Lulusan yang mempunyai integritas moral yang tinggi.
2. Menguasai materi pelajaran yang ditunjukkan dengan kelulusan Ujian Nasional, lulus ujian sertifikasi dan mampu memperpendek waktu kuliah (*acceleration*) di Perguruan Tinggi.
3. Mampu mengidentifikasi, mendefinisikan, dan menganalisa persoalan dan mampu memformulasikan alternatif-alternatif pemecahan dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai hidup.
4. Pembelajar sepanjang hidup yang mandiri yang diperlihatkan dengan kemampuan mencari, mengorganisasi dan memproses informasi untuk kepentingan kini dan akan datang.
5. Pribadi yang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan yang ditunjukkan dengan: kesediaan menerima tugas, menentukan standart dan strategi yang tepat menyelesaikan tugas, secara konsisten bekerja menyelesaikan tugas dan mampu mempertanggungjawabkan hasilnya.
6. Pemikir yang kreatif, siswa yang berani berspekulasi dengan meneliti dan mensintesis cara-cara yang belum pernah dicoba untuk melahirkan ide baru.
7. Komunikator yang efektif dan efisien (dalam bahasa Indonesia atau bahasa asing).

8. Pribadi yang memahami dirinya sendiri sebagai hasil penilaian diri terhadap kepercayaan, perasaan, sikap, dan nilai-nilai yang dimilikinya dan hubungan dirinya dengan lingkungannya.
9. Siswa yang mampu bekerjasama dengan orang lain baik sebagai anggota atau pemimpin kelompok.
10. Mempunyai ketrampilan menggunakan sarana ICT untuk menunjang studinya: mampu mengoperasikan word prosessor, excel dan mampu menggunakan internet.
11. Mempunyai kebiasaan membaca dan menulis yang baik sekaligus pembaca dan penulis yang baik.
12. Mempunyai kepedulian terhadap lingkungan sosial, fisik dan kultural.
13. Mampu menghasilkan karya inovatif.

4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan SMA Brawijaya Smart School

Berikut ini adalah penjelasan mengenai visi, misi, dan tujuan SMA BSS.

4.1.2.1 Visi dan Misi SMA Brawijaya Smart School

SMA Brawijaya Smart School memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi
Menjadi sekolahunggul yang mampumewujudkan insan Indonesia cerdas (*smart*), memiliki standar moral tinggi dan kompetitif secara internasional.
2. Misi
Mewujudkan manusia Indonesia yang cerdas (*smart*), memiliki standar moral yang tinggi dan kompetitif secara internasional, mampu bersaing dan berkolaborasi secara global.

4.1.2.2 Tujuan SMA Brawijaya Smart School

SMA Brawijaya Smart School memiliki tujuan ideal (*Goals*) yaitumenghasilkan lulusan yang berkelas nasional dan internasional sekaligus. Lulusan berkelas nasional sesuai dengan yang telah dirumuskan dalam UU No.20/2003 dan dijabarkan dalam PP/2005 yaitu pendidikan menengah umum yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, ketrampilan untuk hidup mandiri (*life skill*) dan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi selain itu menghasilkan lulusan yang berprestasi dalam materi pelajaran sehingga:

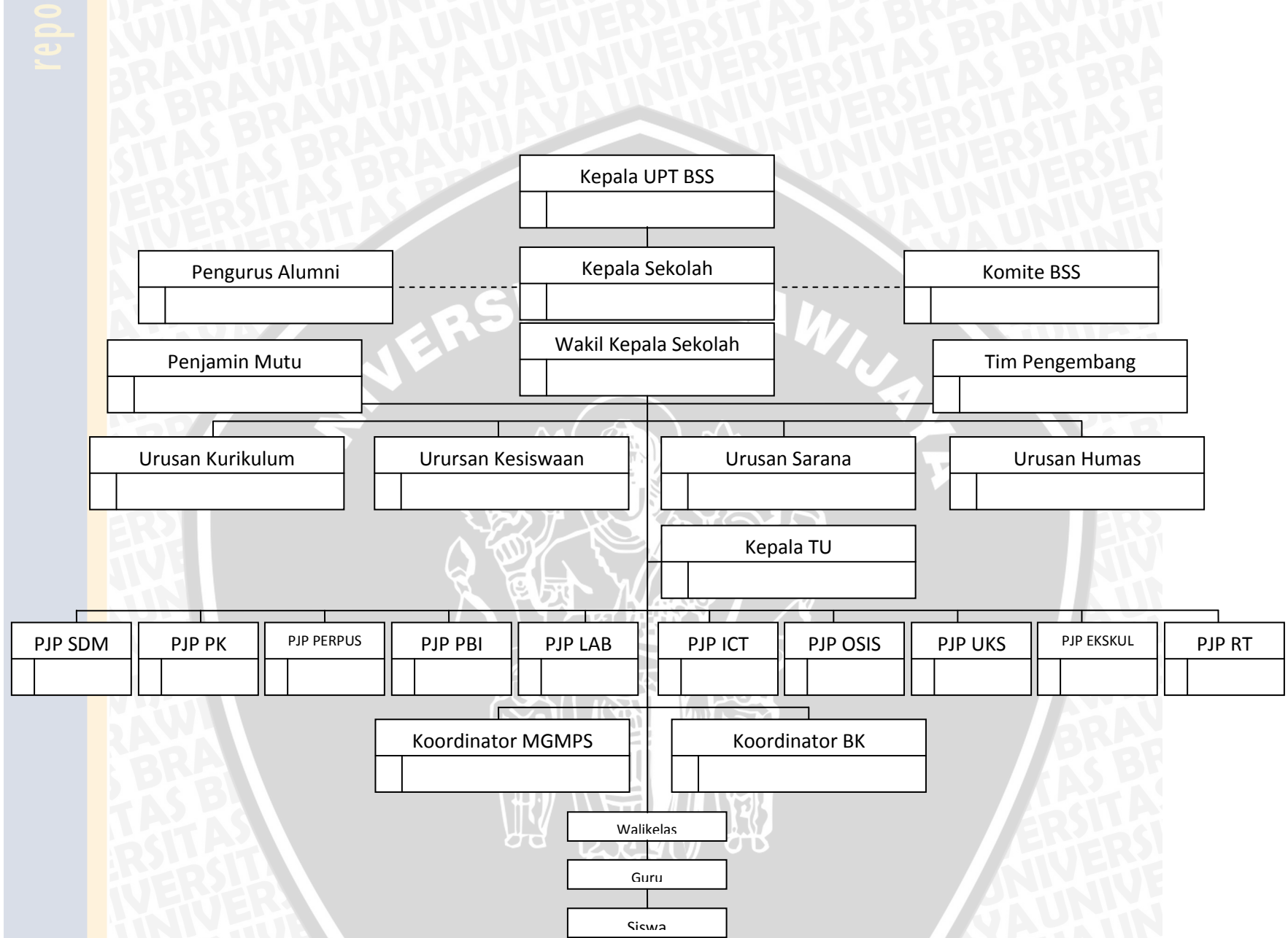
1. Dapat diterima di perguruan tinggi ternama yang ada di Indonesia.
2. Lulus ujian sertifikasi internasional dari lembaga pendidik internasional (IBO, IMO atau Cambridge).
3. Lulusan yang dapat mempendek masa kuliahnya (*acceleration*) di Perguruan Tinggi khususnya Universitas Brawijaya.

Menggunakan kurikulum nasional sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diperkaya (diperkuat, diperluas dan diperdalam) dengan:

1. Kurikulum mata kuliah dasar yang ada di Perguruan Tinggi khususnya Universitas Brawijaya.
2. Kurikulum Lembaga Pendidikan Internasional (IBO, IMO atau Cambridge) baik yang menyangkut disiplin ilmu keras (*hard science*) yang meliputi matematika, fisika, kimia dan biologi maupun disiplin ilmu lunak (*soft science*) yang meliputi misalnya sosiologi, ekonomi, bahasa asing (terutama bahasa Inggris), IT dan etika global.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam sebuah organisasi menggambarkan garis hierarki yang ada dan berlaku pada perusahaan tersebut. Di dalam struktur tersebut terdapat penggambaran yang jelas mengenai berbagai macam tingkatan posisi yang ada di organisasi tersebut. Dengan melakukan pemilihan serta penentuan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasi maka pencapaian tujuan organisas akan lebih terarah. Dalam menjalankan aktivitasnya SMA BSS menerapkan struktur organisasi dengan tingkatan fungsi mulai dari Kepala UPT BSS sampai siswa. Bagan struktur organisasi SMA BSS dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Brawijaya Smart School

Sumber : Data Sekunder SMA Brawijaya Smart School

4.1.4 Sistem Penilaian Kinerja Guru SMA Brawijaya Smart School

Penilaian kinerja guru SMA Brawijaya Smart School selama ini sudah melakukan penilaian terhadap prestasi kinerja guru yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh supervisi sekolah (Kepala Sekolah dan pengurus Unit Penjamin Mutu) yang sistemnya mendatangi setiap kelas untuk dilakukan penilaian terhadap kinerja staff pengajar mereka secara langsung selain itu juga digunakan beberapa data *report* pendukung mengenai kinerja masing-masing guru seperti absensi kehadiran, kesediaan guru dalam mengikuti *event* sekolah yang diadakan, dll. Namun sistem ini memiliki kelemahan yaitu sistem penilaian kinerja yang selam ini dilakukan hanya sebatas untuk mengetahui hasil kinerja dari seorang guru tanpa melakukan suatu usaha perbaikan ataupun peningkatan kualitas kinerja guru seperti pemberian *reward* atau *punishment*. Hal ini dapat menyebabkan guru di SMA Brawijaya Smart School merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.

4.1.5 Kriteria Penilaian Kinerja Guru

Penyusunan suatu hirarki membutuhkan informasi dari pakar yang dalam hal ini adalah pimpinan, teman sejawat atau tenaga kependidikan maupun siswa-siswi SMA BSS. Acuan dalam penyusunan hirarki yaitu dengan pengisian kuisioner oleh para responden yang sesuai serta studi literatur pada penelitian sebelumnya mengenai kriteria penilaian kinerja. Semua informasi dari berbagai metode ini akhirnya diperoleh kriteria kinerja guru dengan mengacu pada kriteria atau faktor kinerja menurut Standar Utama Kompetensi Guru dan kompetensi Gomes (1995), yaitu:

1. *Quantity work* (Kuantitas Kerja), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* (Kualitas Kerja), yaitu kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Kesiapan terhadap kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kesesuaian materi pembelajaran dengan kurikulum
3. *Job knowledge* (Pengetahuan), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Pengetahuan mengenai tugas
 - 2) Kemauan untuk terus belajar
4. *Creativeness* (Kreativitas), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperation* (Kerja Sama), yaitu kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*(Keandalan), yaitu kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran penyelesaian kerja. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Kepercayaan dan kesungguhan dalam penyelesaian tugas
 - 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
 - 3) Kehadiran
7. *Initiative*(Inisiatif), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*(Kualitas Personal), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi. Yang dipecah menjadi:
 - 1) Keteladanan
 - 2) Integritas Pribadi

Dari faktor-faktor di atas, maka faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan masing-masing ke dalam Standar Utama Kompetensi Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007) yang dikembangkan secara utuh ke 4 kompetensi utama guru, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

3. Kompetensi Kepribadian

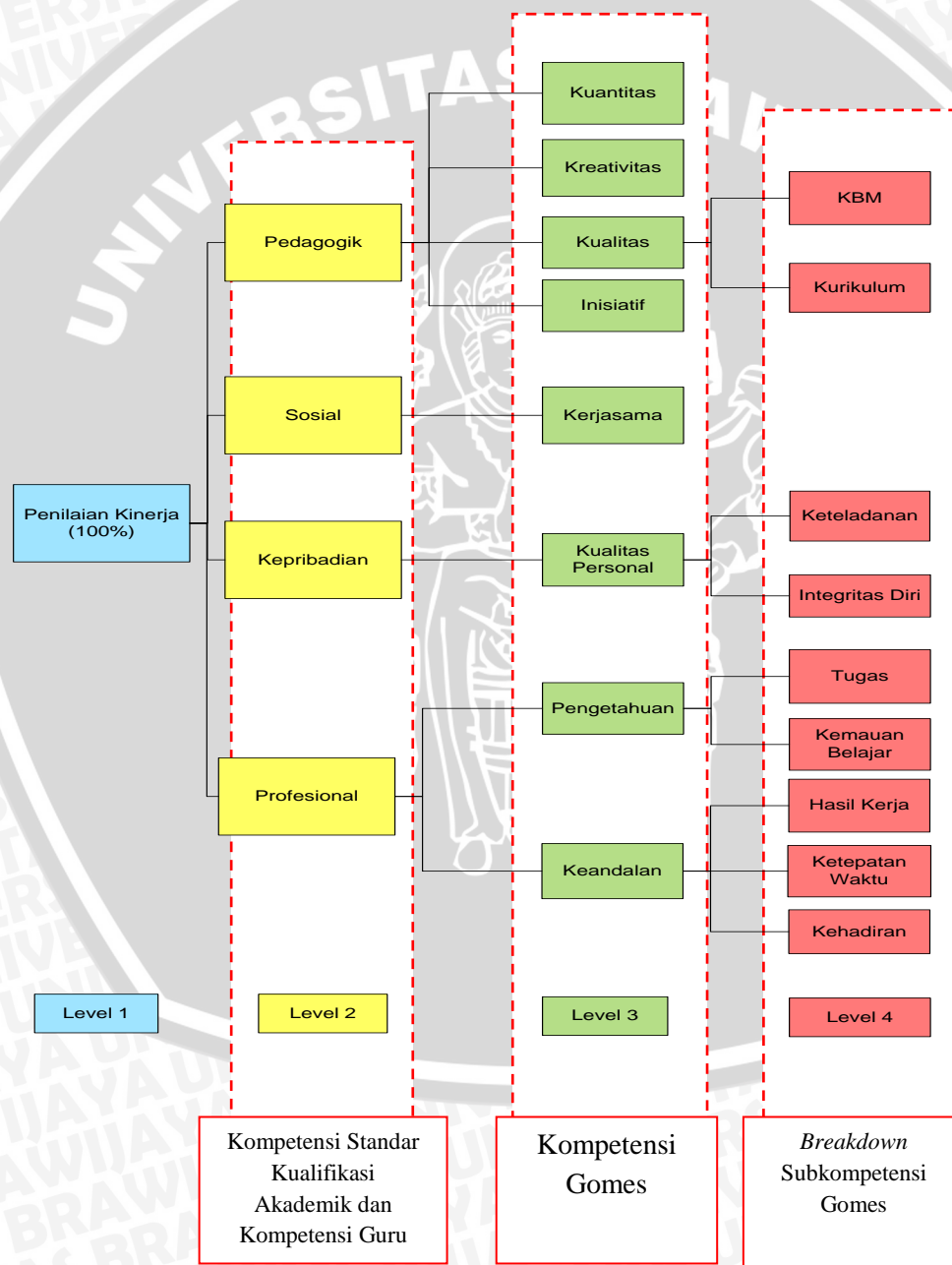
Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Serta ahli dalam merespon tugas-tugasnya secara tepat yang

memungkinkan dapat membimbing peserta didik untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Dengan demikian, faktor-faktor penilaian kinerja tersebut (kompetensi kinerja Gomes, 1995) dapat dikelompokkan dan dikenali ke dalam 4 kompetensi utama guru berdasarkan Standar Utama Kompetensi Guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007). Kemudian berdasarkan klasifikasi kemampuan dan kriteria kinerja yang telah ditentukan, maka dapat dirancang struktur hirarki penilaian kinerja guruseperti pada gambar 4.2 dibawah ini:



Gambar 4.2 Rancangan Struktur Hirarki Penilaian Kinerja Guru

4.2 Pengumpulan Data

4.2.1 Data Penilaian Tingkat Kepentingan Kompetensi

Data penilaian tingkat kepentingan ini diperoleh dari data pada kuesioner pembobotan dengan melakukan pembobotan pada setiap penilaian kinerja guru berdasarkan jawaban dari masing-masing responden. Responden pada kuesioner pembobotan ini adalah pihak Supervisi Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Penjamin Mutu, dan Wakil Kepala Sekolah.

4.2.2 Data Matriks Perbandingan Berpasangan

Pengumpulan data kuesioner pembobotan yang telah dilakukan sebelumnya kemudian pembobotan ini disusun dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*). Pada matriks ini setiap posisi kriteria yang berada disebelah kiri dibandingkan dengan kriteria yang berada disebelah atas. Sebagian data di dalam matriks adalah resiprokal, yaitu $a_{ij} = 1/a_{ji}$ dan setiap data di diagonal utama bernilai 1 ($a_{ij} = a_{ji} = 1$).

4.2.2.1 Data Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Kriteria Level 2

Hasil matrik perbandingan berpasangan antar unsur dalam elemen-elemen diperoleh dari kuisisioner perbandingan berpasangan antar elemen-elemen terhadap penilaian kinerja guru, maka diperoleh matrik perbandingan berpasangan pada skriteria kinerja guru level 2 yang dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Kriteria Kompetensi level 2

Responden	Kompetensi	Pedagogik	Sosial	Kepribadian	Profesional
Kepala Sekolah	Pedagogik	1	5	5	3
	Sosial	1/5	1	1	1/3
	Kepribadian	1/5	1	1	1/3
	Profesional	1/3	3	3	1
Penjamin Mutu	Pedagogik	1	6	5	5
	Sosial	1/6	1	1/2	1
	Kepribadian	1/5	2	1	1
	Profesional	1/5	1	1	1
Wakil Kepala Sekolah	Pedagogik	1	5	6	7
	Sosial	1/5	1	1	1
	Kepribadian	1/6	1	1	1
	Profesional	1/7	1	1	1

4.2.2.2 Data Matriks Perbandingan Berpasangan pada Kriteria Level 3

Hasil matrik perbandingan berpasangan antar unsur dalam elemen-elemen diperoleh dari kuisioner perbandingan berpasangan antar elemen-elemen terhadap penilaian kinerja guru, maka diperoleh matrik perbandingan berpasangan pada kriteria kinerja guru level 3.

1. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pedagogik

Tabel 4.2 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pedagogik

Responden	Kompetensi	Kuantitas	Kualitas	Kreativitas	Inisiatif
Kepala Sekolah	Kuantitas	1	1/5	1/4	1/3
	Kualitas	5	1	2	4
	Kreativitas	4	1/2	1	2
	Inisiatif	3	1/4	1/2	1
Penjamin Mutu	Kuantitas	1	1/3	1/4	1/3
	Kualitas	3	1	1	1
	Kreativitas	4	1	1	1
	Inisiatif	3	1	1	1
Wakil Kepala Sekolah	Kuantitas	1	1/7	1/9	1/9
	Kualitas	7	1	1/3	1
	Kreativitas	9	3	1	3
	Inisiatif	9	1	1/3	1

2. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Profesional

Tabel 4.3 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Profesional

Responden	Sub-Kompetensi Kualitas	Pengetahuan	Keandalan
Kepala Sekolah	Pengetahuan	1	1
	Keandalan	1	1
Penjamin Mutu	Pengetahuan	1	1
	Keandalan	1	1
Wakil Kepala Sekolah	Pengetahuan	1	1
	Keandalan	1	1

4.2.2.3 Data Matriks Perbandingan Berpasangan pada Kriteria Level 4

Hasil matrik perbandingan berpasangan antar unsur dalam elemen-elemen diperoleh dari kuisioner perbandingan berpasangan antar elemen-elemen terhadap penilaian kinerja guru, maka diperoleh matrik perbandingan berpasangan pada kriteria kinerja guru level 4.

1. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Tabel 4.4 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Responden	Sub-Kompetensi Kualitas	KBM	Kurikulum
Kepala Sekolah	KBM	1	1
	Kurikulum	1	1
Penjamin Mutu	KBM	1	1/3
	Kurikulum	3	1
Wakil Kepala Sekolah	KBM	1	1
	Kurikulum	1	1

2. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Tabel 4.5 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Responden	Sub-Kompetensi Keandalan	Hasil Kerja	Ketepatan Waktu	Kehadiran
Kepala Sekolah	Hasil Kerja	1	4	2
	Ketepatan Waktu	1/4	1	1/2
	Kehadiran	1/2	2	1
Penjamin Mutu	Hasil Kerja	1	4	1
	Ketepatan Waktu	1/4	1	1/3
	Kehadiran	1	3	1
Wakil Kepala Sekolah	Hasil Kerja	1	3	1
	Ketepatan Waktu	1/3	1	1/3
	Kehadiran	1	3	1

3. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Tabel 4.6 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Responden	Sub-Kompetensi Kualitas Personal	Keteladanan	Integritas Diri
Kepala Sekolah	Keteladanan	1	1
	Integritas Diri	1	1
Penjamin Mutu	Keteladanan	1	1
	Integritas Diri	1	1
Wakil Kepala Sekolah	Keteladanan	1	1
	Integritas Diri	1	1

4. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Tabel 4.7 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Responden	Sub-Kompetensi Pengetahuan	Tugas	Kemauan Belajar
Kepala Sekolah	Tugas	1	1
	Kemauan Belajar	1	1
Penjamin Mutu	Tugas	1	3
	Kemauan Belajar	1/3	1
Wakil Kepala Sekolah	Tugas	1	1
	Kemauan Belajar	1	1

4.3 Pengolahan Data

Kuesioner yang sudah dipersiapkan sesuai dengan struktur Proses Hirarki Analitik kemudian disebar dan dinilai oleh responden. Hasil penilaian berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap kompetensi dan sub-kompetensi kemudian diolah dengan *software Expert Choice 11*.

Dari kuisisioner dapat diperoleh preferensi tiap responden mengenai atribut atau faktor yang menjadi pertimbangan menetapkan bobot tiap kriteria kinerja untuk merancang penilaian kinerja guru. *Input* data awal adalah mencari nilai bobot prioritas dari elemen kriteria yang dibandingkan. Kemudian menentukan besarnya nilai *consistency of ratio* (CR). Nilai CR ini dihitung dari setiap pendapat responden atau dalam hal ini anggota tim penilai terhadap perbandingan karakteristik elemen (atribut atau sub atribut).

consistency of ratio (CR) merupakan tingkat konsistensi seseorang dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen dalam masalah. Untuk model AHP metrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, maka penilaian yang telah dibuat mungkin dilakukan secara random dan perlu dilakukan revisi.

4.3.1 Pembobotan Kompetensi

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing kompetensi dan subkompetensi berdasarkan rancangan hirarki pada gambar 4.2 yang terdiri dari 4 level. Dimana level 1 merupakan Penilaian Kinerja secara keseluruhan, level 2 merupakan kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, level 3 merupakan kompetensi kinerja berdasarkan Gomes dan level 4 merupakan *breakdown* dari kompetensi di level 3. Hal ini digunakan sebagai acuan

dalam merancang penilaian kinerja guru di SMA Brawijaya Smart School. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Berikut merupakan rekapitulasi data pengolahan data pembobotan dengan *software Expert Choice*.

1. Level 2

Yakni kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru meliputi Kompetensi Mengajar (Pedagogik), Kompetensi Kepribadian (Personaliti), Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional.

Tabel 4.8 Bobot Prioritas dari Kompetensi Level 2

Kompetensi	Bobot		
	Responden 1 Overall inconsistency index=0,02	Responden 2 Overall inconsistency index=0.02	Responden 3 Overall inconsistency index=0.00
Pedagogik	0,560	0,633	0,665
Sosial	0,095	0,099	0,117
Kepribadian	0,095	0,146	0,111
Profesional	0,249	0,122	0,107

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

2. Level 3

Yakni kompetensi kinerja menurut Gomes yang merupakan *breakdown* dari kompetensi pada level 2.

a. Kompetensi Pedagogik

Meliputi Kompetensi Kuantitas, Kreativitas, Kualitas, dan Inisiatif, bobot dari tiap kompetensi dapat dilihat pada tabel.

Tabel 4.9 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Pedagogik

Sub Kompetensi Pedagogik	Bobot		
	Responden 1 Overall inconsistency index=0,03	Responden 2 Overall inconsistency index=0.00	Responden 3 Overall inconsistency index=0.05
Kuantitas	0,72	0,92	0,036
Kualitas	0,498	0,295	0,210
Kreativitas	0,275	0,318	0,525
Inisiatif	0,155	0,295	0,228

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap kompetensi sub kompetensi Pedagogik bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

b. Kompetensi Sosial

Hanya meliputi kompetensi kerja sama sehingga pada kompetensi kerja sama memiliki nilai bobot 1.

c. Kompetensi Kepribadian

Hanya meliputi kompetensi Kualitas Personal sehingga pada kompetensi Kualitas Personal memiliki nilai bobot 1.

d. Kompetensi Profesional

Meliputi Kompetensi Pengetahuan dan Keandaan bobot dari tiap kompetensi dapat dilihat pada table.

Tabel 4.10 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Profesional

Sub Kompetensi Pedagogik	Bobot		
	Responden I Overall inconsistency index=0,00	Responden 2 Overall inconsistency index=0,00	Responden 3 Overall inconsistency index=0,00
Pengetahuan	0,5	0,5	0,5
Keandaan	0,5	0,5	0,5

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap kompetensi sub kompetensi Profesional bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

3. Level 4

Yakni *breakdown* dari kompetensi pada level 3

a. Sub-Kompetensi Kualitas

Yang terdiri dari kualitas kegiatan belajar mengajar dan kesesuaian materi pelajaran dengan kurikulum.

Tabel 4.11 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Kualitas

Sub-Kompetensi Kualitas	Bobot		
	Responden I Overall inconsistency index=0.00	Responden 2 Overall inconsistency index=0.00	Responden 3 Overall inconsistency index=0.0
KBM	0,5	0,25	0,5
Kurikulum	0,5	0,75	0,5

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Kualitas bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

b. Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Yang terdiri dari sikap keteladanan guru dan integritas diri sebagai guru.

Tabel 4.12 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Sub-Kompetensi Kualitas Personal	Bobot		
	Responden I Overall inconsistency index=0,00	Responden 2 Overall inconsistency index=0,01	Responden 3 Overall inconsistency index=0,0
Keteladanan	0,5	0,5	0,5
Integritas Diri	0,5	0,5	0,5

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Kualitas Personal bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

c. Sub-Kompetensi Pengetahuan

Yang terdiri dari pengetahuan mengenai tugas yang telah dibebankan dan kemauan untuk belajar.

Tabel 4.13 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Pengetahuan

Sub-Kompetensi Pengetahuan	Bobot		
	Responden I Overall inconsistency index=0.00	Responden 2 Overall inconsistency index=0.01	Responden 3 Overall inconsistency index=0.0
Tugas	0,5	0,75	0,5
Kemauan Belajar	0,5	0,25	0,5

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Pengetahuan bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

d. Sub-Kompetensi Keandalan

Yang terdiri dari kepercayaan dan kesadaran dalam hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan kepercayaan dalam hal kehadiran.

Tabel 4.14 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Keandalan

Sub-Kompetensi Keandalan	Bobot		
	Responden 1 Overall inconsistency index=0,00	Responden 2 Overall inconsistency index=0,01	Responden 3 Overall inconsistency index=0,0
Hasil Kerja	0,571	0,458	0,429
Ketepatan Waktu	0,143	0,126	0,143
Kehadiran	0,286	0,416	0,429

Dari ke-3 responden tersebut menunjukkan nilai CR < 0,1 maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Keandalan bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

4.3.2 Perhitungan Rata-rata Geometrik Sebagai Hasil Penilaian Kelompok dan Perhitungan Bobot

Pencapaian konsensus dari seluruh responden, digunakan teknik rata-rata geometrik $GM = (x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \dots x_n)^{1/n}$, dimana n adalah jumlah responden yang mengisi matriks perbandingan berpasangan yang bersangkutan. Perhitungan rata-rata geometrik dilakukan untuk memperoleh rata-rata bobot yang diberikan oleh para responden. Setelah ditemukan hasil perhitungan rata-rata matriks perbandingan berpasangan rata-rata geometrik terhadap kompetensi dan sub-kompetensi kemudian akan dilakukan pengolahandengan menggunakan bantuan *software Expert Choice* // untuk menentukan bobot tiap kriteria.

4.3.2.1 Data Matriks Perbandingan Berpasangan pada Kriteria Level 2

Hasil matrik perbandingan berpasangan nilai kelompok pada kriteria level dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Kriteria Kompetensi level 2

Kompetensi	Pedagogik	Sosial	Kepribadian	Profesional
Pedagogik	1,00	5,31	5,31	4,72
Sosial	0,19	1,00	0,80	0,69
Kepribadian	0,19	1,26	1,00	0,69
Profesional	0,21	1,44	1,44	1,00

4.3.2.2 Data Matriks Perbandingan Berpasangan pada Kriteria Level 3

Hasil matrik perbandingan berpasangan nilai kelompok pada kriteria level 3 dapat dilihat pada tabel 4.16 sampai dengan 4.17.

1. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pedagogik

Tabel 4.16 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pedagogik

Kriteria	Kuantitas	Kualitas	Kreativitas	Inisiatif
Kuantitas	1,0	0,21	0,19	0,23
Kualitas	4,72	1,0	0,67	1,59
Kreativitas	5,24	1,14	1,0	1,82
Inisiatif	4,33	0,63	0,55	1,0

2. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Profesional

Tabel 4.17 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Profesional

Kompetensi	Pengetahuan	Keandalan
Pengetahuan	1	1
Keandalan	1	1

4.3.2.3 Data Matriks Perbandingan Berpasangan pada Kriteria Level 4

Hasil matrik perbandingan berpasangan nilai kelompok pada kriteria level 4 dapat dilihat pada tabel 4.18 sampai dengan 4.21.

1. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Tabel 4.18 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Kriteria	KBM	Kurikulum
KBM	1,00	0,69
Kurikulum	1,44	1,00

2. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Tabel 4.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Kriteria	Hasil Kerja	Ketepatan Waktu	Kehadiran
Hasil Kerja	1,00	3,63	1,26
Ketepatan Waktu	0,28	1,00	0,38
Kehadiran	0,79	2,62	1,00

3. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Tabel 4.20 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Kriteria	Keteladanan	Integritas Diri
Keteladanan	1	1
Integritas Diri	1	1

4. Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Tabel 4.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Kriteria	Tugas	Kemauan Belajar
Tugas	1,00	1,44
Kemauan Belajar	0,69	1,00

4.3.2.4 Penilaian Intensitas Kontribusi Komponen

Intensitas kontribusi komponen merupakan bobot dari setiap penilaian kinerja yang diperoleh dari hasil pengumpulan data yang berupa pembobotan dan hasilnya telah dirata-ratakan dengan menggunakan rata-rata geometrik yang dapat dilihat pada tabel 4.22 sampai tabel 4.29. Perhitungan ini dilakukan untuk mendapatkan bobot dari tiap kriteria dan nilai *consistency of ratio* (CR) dari penilaian kelompok yang kemudian akan diolah dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice 11*.

1. Level 2

Yakni kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru meliputi Kompetensi Mengajar (Pedagogik), Kompetensi Kepribadian (Personaliti), Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional.

Tabel 4.22 Bobot Prioritas dari Kompetensi Level 2

Kompetensi	Bobot
	inconsistency index=0,01
Pedagogik	0,627
Sosial	0,105
Kepribadian	0,117
Profesional	0,151

Dari tabel 4.22 tersebut menunjukkan nilai CR < 0,1 maka penilaian terhadap kompetensi Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

2. Level 3

Yakni kompetensi kinerja menurut Gomes yang merupakan *breakdown* dari kompetensi pada level 2.

a. Kompetensi Pedagogik

Meliputi Kompetensi Kuantitas, Kreativitas, Kualitas, dan Inisiatif, bobot dari tiap kompetensi dapat dilihat pada tabel 4.24.

Tabel 4.23 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Pedagogik

Sub Kompetensi Pedagogik	Bobot
	inconsistency index=0,01
Kuantitas	0,064
Kualitas	0,330
Kreativitas	0,376
Inisiatif	0,230

Dari tabel 4.23 tersebut menunjukkan nilai CR < 0,1 maka penilaian terhadap kompetensi sub kompetensi Pedagogik bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

b. Kompetensi Sosial

Yaitu meliputi kompetensi kerja sama sehingga pada kompetensi kerja sama memiliki nilai bobot 1.

c. Kompetensi Kepribadian

Hanya meliputi kompetensi Kualitas Personal sehingga pada kompetensi Kualitas Personal memiliki nilai bobot 1.

d. Kompetensi Profesional

Meliputi Kompetensi Pengetahuan dan Keandalan dan bobot dari tiap kompetensi dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4.24 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Profesional

Sub Kompetensi Pedagogik	Bobot
	inconsistency index=0,00
Pengetahuan	0,5
Keandalan	0,5

3. Level 4

Yakni *breakdown* dari kompetensi pada level 3.

a. Sub-Kompetensi Kualitas

Yang terdiri dari kualitas kegiatan belajar mengajar dan kesesuaian materi pelajaran dengan kurikulum.

Tabel 4.25 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Kualitas

Sub-Kompetensi Kuantitas	Bobot
	inconsistency index=0,00
Kegiatan Belajar Mengajar	0,408
Kesesuaian dengan Kurikulum	0,592

Dari tabel 4.25 tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Kuantitas bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

b. Sub-Kompetensi Keandalan

Tabel 4.26 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Keandalan

Sub-Kompetensi Keandalan	Bobot
	inconsistency index=0,00
Hasil Kerja	0,487
Ketepatan Waktu	0,138
Kehadiran	0,375

Dari tabel 4.26 tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Keandalan bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

c. Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Tabel 4.27 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Sub-Kompetensi Kualitas Personal	Bobot
	inconsistency index=0,00
Keteladan	0,5
Integritas Diri	0,5

Dari tabel 4.27 tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Kualitas Personal bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

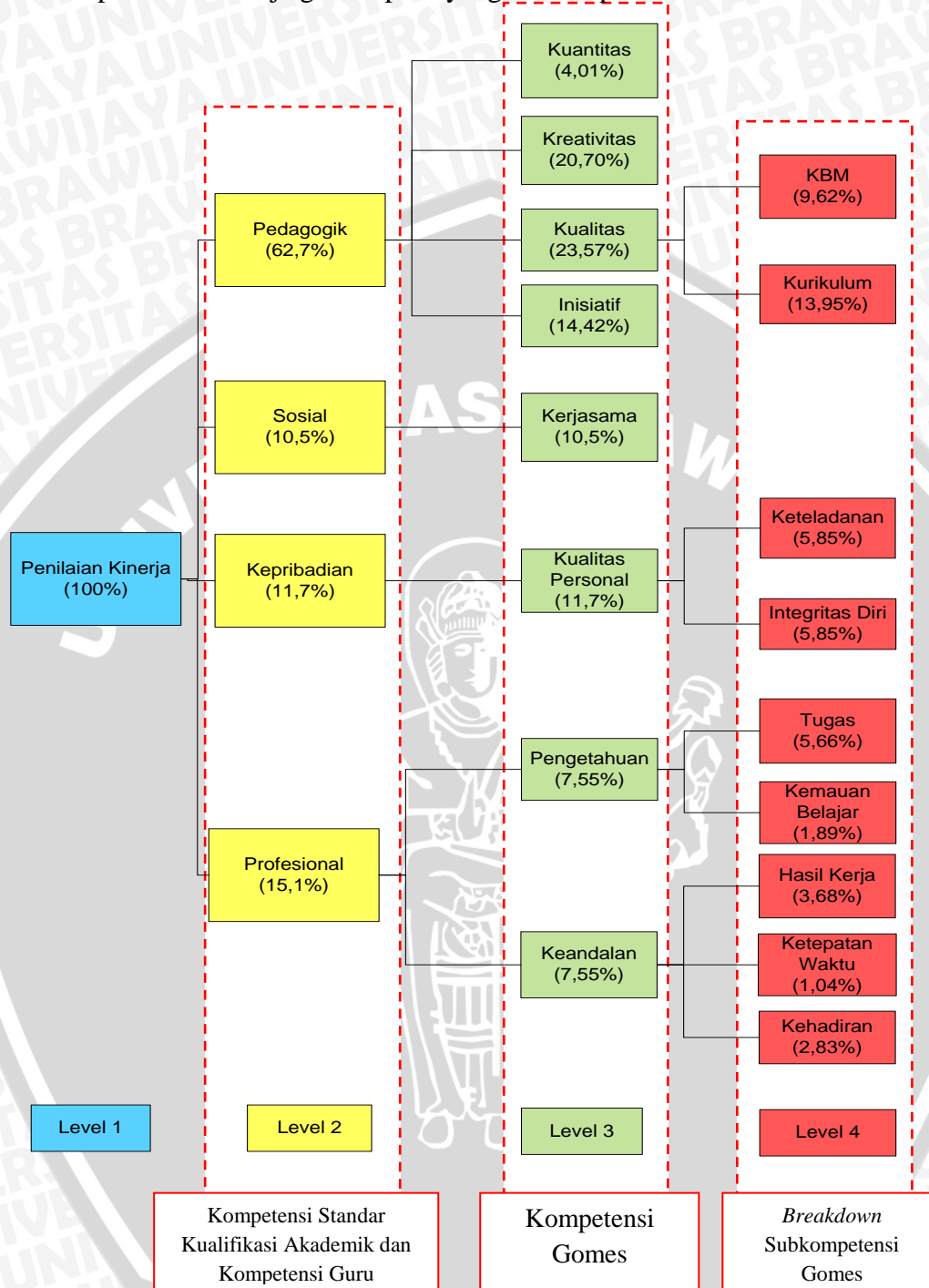
d. Sub-Kompetensi Pengetahuan

Tabel 4.28 Bobot Prioritas dari Sub-Kompetensi Pengetahuan

Sub-Kompetensi Pengetahuan	Bobot
	inconsistency index=0,00
Tugas	0,75
Kemauan Belajar	0,25

Dari tabel 4.28 tersebut menunjukkan nilai $CR < 0,1$ maka penilaian terhadap Sub-Kompetensi Pengetahuan bersifat konsisten sehingga penilaian bobot kriteria dapat diterima.

Setelah semua bobot penilaian kinerja guru diperoleh maka dapat dibuat bobot hasil hierarki penilaian kinerja guru seperti yang terlihat pada Gambar 4.3



Gambar 4.3 Bobot Hasil Hierarki Penilaian Kriteria Kinerja Guru SMA BSS

Dari gambar 4.3 di atas dapat dilihat bobot kriteria (level 2) yang tertinggi adalah kompetensi pedagogik (62,7 %), dilanjutkan dengan kompetensi kepribadian (10,5 %), kompetensi profesional (11,7%), dan yang terakhir adalah kompetensi sosial (15,1%).

Untuk penilaian kinerja (level 3) yang memiliki bobot tertinggi adalah kualitas (23,57 %), dilanjutkan dengan kreativitas (20,7 %), inisiatif (14,42 %), kualitas personal (11,7 %), keandalan(7,55 %), pengetahuan (7,55 %),kerjasama (9,9 %), kuantitas (4,01 %).

Dan pada beberapa kriteria kinerja pada level 3 terlihat masih adanya beberapa *breakdown* menjadi kriteria kinerja (level 4) yakni pada kriteria kompetensi kinerja pada kualitas menjadi KBM (9,62%) dan Kurikulum (13,95%). Kualitas Personal menjadi Keteladanan (5,85%) dan Integritas Diri (5,85%) serta Pengetahuan menjadi Tugas (5,66%) dan Kemauan Belajar (1,89%) sedangkan Keandalan menjadi Hasil Kerja (3,68%), Ketepatan Waktu (1,04%) dan Kehadiran (2,83%) yang digambarkan pada kriteria kinerja level 4.

4.4 Analisa Hasil Pembobotan

4.4.1 Analisis Hasil Pembobotan Level 2

Hasil pengolahan data yang dilakukan, maka diperoleh bobot masing-masing kriteria dan berapa besar pengaruh tiap kriteria terhadap penilaian kinerja pada level 2 dapat dilihat pada tabel 4.29.

Tabel 4.29 Peringkat dan Bobot Elemen Level 2

Peringkat	Kompetensi	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Pedagogik	0,627	62,70%
2	Profesional	0,151	15,10%
3	Kepribadian	0,117	11,70%
4	Sosial	0,105	10,50%

1. Yang menjadi prioritas utama pada kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu kompetensi pedagogik yaitu memiliki persentase sebesar 62,70%. Unsur ini sangat penting bagi eksistensi seorang guru ini berarti seorang guru harus memiliki pemahaman yang tinggi terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya atau yang besar untuk dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. Prioritas kedua dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yaitu Profesional dengan persentase sebesar 15,10%. Yakni seorang guru harus dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi

materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Sehingga hal ini menjadikan kompetensi ini menjadi kompetensi yang dibutuhkan setelah kompetensi pedagogik.

3. Prioritas ketiga dimiliki oleh kompetensi kepribadian yaitu sebesar 11,70%. Yaitu kemampuan personal seorang guru untuk dapat mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
4. Kompetensi Sosial dengan persentase sebesar 10,50% kompetensi ini menuntut seorang guru berkemampuan untuk dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini mempunyai bobot terkecil dan menjadi prioritas terakhir dalam penilaian kinerja seorang guru.

4.4.2 Analisis Hasil Pembobotan Level 3

Hasil pengolahan data yang dilakukan, maka diperoleh bobot masing-masing kriteria dan berapa besar pengaruh tiap kriteria terhadap penilaian kinerja pada level 3.

1. Pembobotan Pada Kompetensi Pedagogik

Bobot prioritas yang mempengaruhi kriteria manajerial terhadap penilaian kinerja guru menurut pembobotan level 3 dapat dilihat pada tabel 4.30.

Tabel 4.30 Bobot Kompetensi Pedagogik

Peringkat	Sub-Kompetensi Pedagogik	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Kreativitas	0,2357	37,64%
2	Kualitas	0,2070	33,01%
3	Inisiatif	0,1442	22,97%
4	Kuantitas	0,0401	6,38%
Jumlah		0,6270	100,00%

Hasil pembobotan terlihat bahwa bobot terbesar pada kriteria kompetensi utama Pedagogik yaitu:

- a. Pada sub-kompetensi pedagogik kreativitas menjadi prioritas utama sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru dengan persentase sebesar 37,64 %. Dimana guru harus mampu dalam mengembangkan berbagai metode mengajar baru yang dapat memotivasi kemauan belajar peserta didik dalam kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran yang efektif.

- b. Prioritas kedua dimiliki oleh sub-kompetensi kualitas dengan persentase sebesar 33,01%. Kualitas disini merupakan standar kinerja seorang guru dalam menghadapi kegiatan proses belajar mengajar seperti metode mengajar, cara berkomunikasi, dan lain-lain. Guru yang mempunyai kualitas yang baik dalam mengajarkan lebih mudah mengembangkan suasana bebas bagi siswa untuk mengkaji apa yang menarik minatnya sehingga tujuan pendidikan dapat lebih mudah tercapai
- c. Inisiatif disini mendapat persentase sebesar 22,97 %. Inisiatif sebagai guru disini ditunjukkan dengan berkeinginan dan dapat memperbesar atau memperluas tanggung jawab dan kewajibannya seperti mampu mengajar di pelajaran tambahan, mengikuti workshop, membuat jurnal, dan lain-lain.
- d. Sedangkan bobot terkecil dari sub-kompetensi pedagogik adalah kuantitas dengan persentase 6,38 %. Pengajar harus mampu memenuhi kewajiban untuk melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan dan periode waktu yang telah ditentukan oleh sekolah.

2. Pembobotan Pada Kompetensi Sosial

Tabel 4.31 Bobot Kompetensi Sosial

Peringkat	Sub-Kompetensi Sosial	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Kerjasama	0,1050	100,00%

Bobot kriteria kinerja pada sub-kompetensi sosial hanya memiliki satu kriteria kinerja saja yakni kerjasama dimana pada kriteria ini seorang guru harus mampu beradaptasi dan mengembangkan kerjasama serta membina kebersamaan baik dengan peserta didik, rekan kerja/kolega, maupun tenaga kepegawaian sekolah tanpa memperhatikan perbedaan yang ada. Selain itu dengan adanya kerjasama yang terbentuk dengan baik maka tujuan akan lebih mudah dan cepat tercapai.

3. Pembobotan Pada Kompetensi kepribadian

Tabel 4.32 Bobot Kompetensi Kepribadian

Peringkat	Sub- Kompetensi Kepribadian	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Kualitas Personal	0,1170	100,00%

Bobot kriteria kinerja pada sub-kompetensi kepribadian hanya memiliki satu kriteria kinerja saja yakni kualitas personal kriteria ini menyangkut kepribadian,

kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi sebagai seorang guru yang harus ada pada tiap individu guru.

4. Pembobotan Pada Kompetensi Profesional

Tabel 4.33 Bobot Kompetensi Profesional

Peringkat	Sub- Kompetensi Profesional	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Pengetahuan	0,0755	50,00%
1	Keandalan	0,0755	50,00%
Jumlah		0,1510	100,00%

Dalam Sub-Kompetensi Profesional, kriteria kerja Pengetahuan dan Keandalan mempunyai persentase yang sama yaitu sebesar 50%. Hal ini dikarenakan kedua kriteria tersebut sama pentingnya. Dalam kriteria kinerja pengetahuan, luasnya pengetahuan seorang guru dijadikan ukuran untuk menilai pekerjaan dan ketrampilannya sebagai guru serta kesediaan untuk mengembangkan pengetahuan dan memupuknya secara terus-menerus. Serta Keandalan yang dapat menunjukkan apakah guru tersebut mempunyai kandalan dalam pengajaran dalam kelas maupun di luar kelas, selain itu tanggungjawab dalam memahami setiap watak dan sifat setiap peserta didikpun harus dimiliki oleh seorang pengajar dan kesadaran dalam proses pengajaran dengan penyelesaian tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.

4.4.3 Analisis Hasil Pembobotan Level 4

Hasil pengolahan data yang dilakukan, maka diperoleh bobot masing-masing kriteria dan berapa besar pengaruh tiap kriteria terhadap penilaian kinerja pada level 4 dapat dilihat pada tabel 4.34 sampai dengan tabel 4.37.

1. Pembobotan Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Tabel 4.34 Bobot Pada Sub-Kompetensi Kualitas

Peringkat	Sub-Kompetensi Kualitas	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Kurikulum	0,1395	59,19%
2	KBM	0,0962	40,81%
Jumlah		0,2357	100,00%

Pada sub-kompetensi kualitas, terbagi menjadi 2 sub-kompetensi dimana persentase tertinggi dimiliki oleh sub-kompetensi kesesuaian materi pembelajaran dengan kurikulum yang berlaku yaitu sebesar 59,19%. Unsur ini sangat

penting bagi proses pembelajaran, karena kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Pembelajaran yang tidak berpedoman pada kurikulum akan berakibat kurang efektif. Sehingga seorang guru harus mampu menyiapkan materi pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku sehingga kegiatan pembelajaran pun dapat berjalan secara efektif.

Sedangkan kualitas mengajar guru dengan persentase sebesar 40,81%, kriteria ini juga tidak kalah penting karena dengan penyampaian materi dalam kegiatan mengajar yang baik akan dapat menciptakan suasana belajar mengajar yang nyaman maka siswa akan lebih mudah untuk menyerap materi belajar yang diberikan.

2. Pembobotan Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Tabel 4.35 Bobot Pada Sub-Kompetensi Kualitas Personal

Peringkat	Sub-Kompetensi Kualitas Personal	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Keteladanan	0,0585	50,00%
1	Integritas Diri	0,0585	50,00%
Jumlah		0,1170	100,00%

Dalam Sub-Kompetensi Kualitas Personal kriteria kerja keteladanan dan integritas diri mempunyai persentase yang sama yaitu sebesar 50%. Hal ini dikarenakan kedua kriteria tersebut sama pentingnya, sehingga seorang dapat menjadi tauladan serta memiliki integritas yang tinggi dihadapan peserta didik. Karena seorang guru dituntut untuk memberikan contoh yang baik dengan melakukan segala sesuatu yang baik sesuai dengan pikiran, perbuatan dan kelakuan menurut norma dan etika yang baik.

3. Pembobotan Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Tabel 4.36 Bobot Pada Sub-Kompetensi Pengetahuan

Peringkat	Sub-Kompetensi Pengetahuan	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Tugas	0,0566	74,97%
2	Kemauan Belajar	0,0189	25,03%
Jumlah		0,0755	100,00%

- a. Dalam sub-kompetensi pengetahuan kriteria kinerja pengetahuan mengenai tugas dan kewajiban menjadi prioritas utama dengan bobot sebesar 74,97% dikarenakan dengan luasnya pengetahuan mengenai tugas maka dilaksanakan tugas dan kewajiban seorang guru yakni mendidik, mengajar, membimbing,

mengarahkan, melatih menilai dan mengevaluasi anak didik dapat berjalan dengan lebih baik.

- b. Kriteria kerja kemauan untuk belajar memiliki presentase yang tidak terlalu tinggi yaitu dengan persentase sebesar 25,03%. Hal ini dikarenakan pengerahuan mengenai tugas dinilai jauh lebih penting dari pada kemauan belajar. Namun dengan keinginan belajar maka pengetahuanpun akan dapat meningkat sehingga akan memunculkan banyak ide-ide cemerlang ataupun kreatif untuk dapat menunjang proses belajar yang efektif dan efisien. Sehingga kriteria ini juga tidak bisa diabaikan.

4. Pembobotan Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Tabel 4.37Bobot Pada Sub-Kompetensi Keandalan

Peringkat	Sub-Kompetensi Keandalan	Bobot Elemen/Prioritas	Persentase (%)
1	Hasil Kerja	0,0368	48,74%
2	Kehadiran	0,0283	37,48%
3	Ketepatan Waktu	0,0104	13,78%
Jumlah		0,0755	100,00%

- a. Pada sub-kompetensi keandalan, keinginan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik menjadi prioritas utama dengan persentase terbesar yaitu 48,74%. Karena hal ini mengukur derajat ketidaktertarikan seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga ia terdorong untuk mendapatkan hasil kerja yang baik atau melebihi standar yang telah ditentukan. Kompetensi ini sangat penting dimiliki oleh seorang guru sehingga guru tersebut dapat termotivasi untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya.
- b. Sedangkan untuk prioritas kedua dimiliki oleh kehadiran yaitu dengan persentase sebesar 37,48%. Karena dalam bekerja namun jika tidak dibarengi dengan kedisiplinannya dalam mengikuti kegiatan bekerja maka kemampuan tersebut tidak akan bias ditunjukkan. Dengan disiplin kehadiran yang tinggi maka akan menunjukkan bahwa guru tersebut memiliki sifat rajin dan loyalitas yang tinggi untuk mengerjakan tugasnya sesuai dengan target-target yang ingin dicapai sekolah.
- c. Dan yang terakhir dipilih sebagai pertimbangan adalah kriteria kinerja ketepatan waktu yaitu dengan persentase sebesar 13,78 %.Ketepatan waktu memang penting akan tetapi dalam kondisi normal hasil kerja dan kehadiran dari seorang guru adalah hal yang lebih penting dari ketepatan waktu. Karena apabila hasil

kerja guru tidak baik ataupun guru tersebut sering tidak masuk maka hal ini dapat mengganggu proses belajar mengajar di sekolah.

4.5 Analisis Terhadap Perancangan Penilaian Kinerja Guru dengan Menggunakan Metode Penilaian *Rating Scales*.

Setelah didapatkan bobot kriteria kompetensi umum, maka dirancang format penilaian kinerja guru yang mampu mengurangi kelemahan dan memberikan kemudahan untuk melakukan penilaian kinerja guru. Hal ini akan memudahkan penilai untuk memberikan nilai kepada guru secara lebih objektif. Adapun skala penilaian yang diusulkan berdasarkan atas metode penilaian *Rating Scales*, dapat dilihat pada tabel 4.38

Tabel 4.39 Skala Penilaian Kinerja

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber: Handoko (1996)

Skala penilaian yang telah ditentukan pada tabel 4.38 di atas dikalikan dengan bobot dari masing-masing kriteria dan sub kriteria kerja yang telah diperoleh. Adapun contoh format penilaian kinerja guru dapat dilihat pada gambar 4.4.

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
KOMPETENSI PEDAGOGIK		
Kuantitas	0,0401 x
Kreativitas	0,2070 x
Kualitas :		
1. Kegiatan Belajar Mengajar	0,0962 x
2. Kesesuaian Materi dengan Kurikulum	0,1395 x
Inisiatif	0,1442 x
KOMPETENSI SOSIAL		
Kerjasama	0,1050 x
KOMPETENSI KEPRIBADIAN		
Kualitas Personal :		
1. Keteladanan	0,0585 x
2. Integritas Diri	0,0585 x
KOMPETENSI PROFESIONAL		
Pengetahuan :		
1. Tugas	0,0566 x

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
2.Kemauan untuk Belajar	0,0189 x...	...
Keandalan		
1.Hasil Kerja	0,0368 x
2.Ketepatan Waktu	0,0104 x
3.Kehadiran	0,0283 x
	Jumlah	...

Gambar 4.4 Format Rancangan Penilaian Kinerja Guru SMA BSS

4.6 Penilaian Kinerja Guru SMA Brawijaya Smart School

Penilaian Kinerja guru SMA Brawijaya Smart School dilakukan menggunakan metode evaluasi dan penilaian yang dikenal dengan nama 360 derajat (*360degree evaluation/assessment*). Berdasarkan metode ini, penilaian seorang pegawai tidak saja diambil dari penilaian atasan langsung, akan tetapi penilaian juga dimintakan dari rekan kerja dari rekan sekerja yang satu level (*peer*) maupun dari bawahan langsung (*subordinate*) yang bersangkutan. Sehingga dalam kasus ini responden dalam penilaian Kinerja guru SMA Brawijaya Smart School dapat dibagi kedalam beberapa *cluster* yakni:

1. Supervisi Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Penjamin Mutu, dan Wakil Kepala Sekolah dipercaya untuk menilai sebagian besar kompetensi yakni kreativitas, Kualitas, Inisiatif, Kualitas Personal, dan Kerjasama, Keandalan dan Pengetahuan dikarenakan mereka dianggap paham dan mengerti karena sebelumnya penilaian kinerja yang sudah ada dinilai oleh tim supervisi tersebut.
2. Peserta didik, peserta didik dipercaya untuk menilai beberapa kompetensi kerja yakni Kompetensi kreativitas, Kualitas, Inisiatif, Personal Kualitas, dan Kerjasama. Hal ini dikarenakan para peserta didik dianggap hanya para peserta didiklah yang paham bagaimana kinerja guru tersebut selama ini ketika berada di ruang kelas. Sampel yang diambil berjumlah 75 siswa SMA BSS.
3. Teman Sejawat dan Tenaga Kepegawaian, mereka dipercaya untuk menilai Kompetensi Kerjasama dan Kualitas Personal. Hal ini penting dilakukan karena hal ini untuk dapat menilai kerjasama dan sifat individu dari masing-masing guru ketika berada di lingkungan kerja mereka. Dimana jumlah masing-masing sampel yang diambil adalah untuk teman sejawat sebanyak 14 orang dan tenaga kepegawaian sebanyak 6 orang.

Hal ini menyebabkan jumlah responden dari tiap kompetensi berbeda-beda yang disesuaikan dengan masing-masing kompetensi kinerja. Dan bobot prioritas dari tiap *cluster* adalah sama besar. Sebagai contoh untuk kriteria yang dinilai oleh ketiga *cluster* tersebut maka masing-masing *cluster* dalam penilaian memiliki bobot sebesar 0,333 sehingga jumlah bobot dari ketiga *cluster* tersebut adalah 1.

4.6.1 Prestasi Kerja Guru

Prestasi kerja guru merupakan hasil kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing guru yang dapat dijadikan acuan sebagai pemberian insentif. Perhitungan dilakukan perkalian penilaian kinerja dengan bobot masing-masing kriteria atau faktor kinerja yang telah diperoleh dengan metode AHP sebelumnya untuk mencari skor dan nilai prestasi kinerja akhir dari seorang guru.

Langkah awal yaitu dengan cara merata-ratakan nilai semua responden yang bersangkutan dari tiap kriteria apabila data berdasarkan data responden, namun untuk data berdasarkan data *report* guru maka digunakan nilai dari data tersebut untuk dijadikan acuan penilaian kinerja. Setelah didapat nilai dari masing-masing kriteria maka dicari skor tiap kriteria dengan cara mengkalikan nilai dengan bobot masing-masing kriteria. Namun perlu diperhatikan sebelumnya bobot dari tiap *cluster* responden dalam proses perhitungan skor prestasi kerja. Setelah didapat skor tiap kriteria maka skor tiap kriteria tersebut dijumlahkan sehingga didapatkan skor prestasi kerja dari masing-masing guru.

Pada gambar 4.5 dapat dilihat format rancangan penilaian kinerja guru 1 yang telah diisi sehingga didapatkan skor prestasi kerja guru. Dalam kasus ini diambil guru 1 sebagai contohnya.

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
KOMPETENSI PEDAGOGIK		
Kuantitas	0,0401 x 5,00	0,20
Kreativitas	0,2070 x 2,70	0,56
Kualitas :		
1. Kegiatan Belajar Mengajar	0,0962 x 3,07	0,30
2. Kesesuaian Materi dengan Kurikulum	0,1395 x 3,59	0,50
Inisiatif	0,1442 x 3,43	0,49
KOMPETENSI SOSIAL		
Kerjasama	0,1050 x 3,70	0,39
KOMPETENSI KEPERIBADIAN		
Kualitas Personal :		

FAKTOR PENILAIAN	Bobot x Nilai	Skor
1.Keteladanan	0,0585 x 3,48	0,20
2.Integritas Diri	0,0585 x 3,40	0,20
KOMPETENSI PROFESIONAL		
Pengetahuan :		
1.Tugas	0,0566 x 3,67	0,21
2.Kemauan untuk Belajar	0,0189 x 4,00	0,08
Keandalan		
1.Hasil Kerja	0,0368 x 3,67	0,13
2.Ketepatan Waktu	0,0104 x 3,33	0,03
3.Kehadiran	0,0283 x 5,00	0,14
	Jumlah	3,43

Gambar 4.5 Rancangan Hasil Penilaian Kinerja Guru SMA BSS

Analisa contoh penilaian kinerja pada guru 1 diatas adalah dari hasil penjumlahan dari setiap masing-masing nilai skor kriteria kompetensinya yaitu 3,43 yang nilai ini nantinya akan dimasukkan ke dalam perhitungan jumlah insentif masing-masing guru. Pada tabel 4.39 ditunjukkan hasil prestasi kerja guru SMA BSS.



Tabel 4.39 Prestasi Kerja Guru

NO	Nama	Kuantitas	Kreativitas	Kualitas		Inisiatif	Kerjasama	Kualitas Personal		Pengetahuan		Keandalan			jumlah
				KBM	Kurikulum			Keteladanan	Integritas Diri	Tugas	Kemauan Belajar	Hasil Kerja	Ketepatan Waktu	Kehadiran	
1	Agus Dwi Kadpada, ST	0,20	0,56	0,30	0,50	0,49	0,39	0,20	0,20	0,21	0,08	0,13	0,03	0,14	3,43
2	Anggia Pradnaparamita, S, Hum	0,12	0,67	0,30	0,50	0,52	0,39	0,21	0,21	0,21	0,08	0,12	0,04	0,14	3,50
3	Ani Hermawati, S, Pd I	0,12	0,66	0,31	0,52	0,53	0,36	0,21	0,21	0,23	0,08	0,15	0,04	0,14	3,55
4	Zuqnia Rona Fahma, S, Pd	0,04	0,63	0,34	0,51	0,49	0,38	0,22	0,19	0,21	0,06	0,11	0,04	0,14	3,37
5	Nandung Intirtama, S, Pd	0,16	0,68	0,34	0,47	0,50	0,38	0,22	0,22	0,23	0,07	0,13	0,04	0,14	3,56
6	Anita Purwantini, S, Pd	0,16	0,75	0,34	0,50	0,52	0,40	0,21	0,22	0,21	0,08	0,13	0,04	0,14	3,69
7	Zaimah Ratnaningrum, SAB	0,04	0,66	0,31	0,45	0,49	0,36	0,21	0,22	0,21	0,07	0,12	0,03	0,14	3,32
8	Febrian Ika Lestari, S, Pd	0,16	0,79	0,36	0,54	0,50	0,40	0,23	0,22	0,23	0,08	0,15	0,04	0,14	3,83
9	Serli, SIP	0,16	0,73	0,33	0,48	0,52	0,40	0,21	0,21	0,19	0,08	0,15	0,04	0,14	3,65
10	Sulistiono, S, Pd	0,16	0,75	0,34	0,52	0,55	0,41	0,21	0,21	0,23	0,08	0,12	0,04	0,14	3,76
11	Atik Mudiatus S,, S, Hum	0,12	0,71	0,30	0,49	0,52	0,39	0,20	0,21	0,23	0,08	0,12	0,04	0,14	3,55
12	Andreas F, N, W,, S, Pd	0,12	0,72	0,34	0,52	0,51	0,36	0,20	0,19	0,19	0,07	0,15	0,03	0,14	3,55
13	Yunia Nur Wulan, S, Pd	0,12	0,72	0,36	0,50	0,50	0,39	0,22	0,22	0,21	0,07	0,13	0,03	0,14	3,62
14	Sevie Noer R, , S, Pd	0,16	0,65	0,33	0,52	0,46	0,38	0,22	0,23	0,19	0,06	0,11	0,04	0,14	3,50
15	Abdul Nurul Hadi, S, Pd	0,12	0,73	0,33	0,51	0,47	0,38	0,21	0,20	0,21	0,07	0,11	0,03	0,14	3,51

4.6.2 Prestasi Kerja Standar

Prestasi kerja standar merupakan standar kinerja yang harus dicapai oleh semua guru yang dijadikan acuan peningkatan kinerja guru yang harus dicapai. Perhitungannya memiliki *formula* yang sama dengan perhitungan skor kriteria kinerja pada tabel prestasi kerja guru, namun nilai kriteria kinerja yang diberikan adalah nilai 3 karena merupakan nilai standar yang telah ditetapkan tim penilai dalam menetapkan standar bagi tiap kriteria kinerja, seperti ditunjukkan pada tabel 4.40.

Tabel 4.40 Prestasi Kerja Standar

Kuantitas	Kreativitas	Kualitas		Inisiatif	Kerjasama	Kualitas Personal		Pengetahuan		Keandalan			jumlah
		KBM	Kurikulum			Keteladanan	Integritas Diri	Tugas	Kemauan Belajar	Hasil Kerja	Ketepatan Waktu	Kehadiran	
0,12	0,62	0,29	0,42	0,43	0,32	0,18	0,18	0,17	0,06	0,11	0,03	0,08	3,00

Sebagai catatan, nilai prestasi kerja guru yaitu 3,00 ini berlaku untuk seluruh guru karena merupakan standar yang telah ditetapkan. Selain itu dari data diatas juga dapat diketahui kriteria kerja apa yang masih kurang dalam individu tiap guru, sehingga dapat dijadikan acuan untuk memfokuskan pada kriteria kerja yang hasilnya belum memuaskan.

Selain itu prestasi kerja standar juga mempunyai kelebihan dapat mengetahui pada kriteria mana letak kelemahan masing-masing guru. Pada kriteria kerja apa saja yang dapat membutuhkan peningkatan dan mana yang harus dipertahankan. Sebagai contoh Agus Dwi Kadpada, ST pada kriteria kerja kreativitas nilai kerja 0,56 namun prestasi kerja minimal adalah 0,62. Sehingga diperlukan usaha peningkatan kreativitas mengajar untuk guru tersebut, mengingat kreativitas juga mempunyai bobot yang cukup besar dalam kriteria kerja guru.

Terdapat beberapa guru yang masih memiliki prestasi kerja standar yang masih dibawah nilai prestasi kinerja standar, yaitu:

1. Pada kriteria kerja kuantitas Zuqnia Rona Fahma, S.Pd dan Zaimah Ratnaningrum, SAB masih memiliki nilai dibawah standar yaitu 0,04 sedangkan nilai minimum yang harus didapatkan adalah 0,12. Sehingga untuk meningkatkan kuantitas beban kerja mereka, maka terlebih dahulu mereka diharuskan meyakinkan pihak sekolah, mereka dapat menanggung beban kerja yang lebih dengan meningkatkan performa kinerja mereka

2. Pada kriteria kerja kreativitas Agus Dwi Kadpada, ST juga masih memiliki nilai kerja dibawah prestasi kerja standar yaitu 0,56 sedangkan prestasi kerja minimum yang diharuskan adalah sebesar 0,62. Sehingga beliau harus dapat meningkatkan kreativitasnya selama mengajar sehingga suasana belajar yang nyaman dapat tercipta dengan cara mengembangkan berbagai metode mengajar baru yang dapat memotivasi kemauan belajar peserta didik dalam kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran yang efektif.

4.6.3 Persentase Pencapaian Nilai Prestasi Kerja

Tahap berikutnya setelah didapatkan skor prestasi kerja guru dan prestasi kerja standar, maka bagi guru yang berhasil melampaui standar yang telah ditetapkan tentu saja akan dihargai dengan memberikan imbalan (insentif atau bonus) yang layak dan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan. Namun tahap ini diawali terlebih dahulu dengan menentukan pencapaiannilai prestasi kerja guruyaituselisih antara skorprestasi kerja individu dengan prestasi kerja standar yang ada menjadikannya nilai pencapaian prestasikerja standar dankemudian dikalikan dengan 100% untuk mendapatkan presentase pencapaian kinerja. Masih dengancontoh guru yang sama, berikut ini merupakan perhitungan persentase pencapaiannilai prestasi kerja guru tersebut:

$$\% \text{ Pencapaian nilai prestasi kerja} = \frac{\text{Prestasi kerja guru} - \text{prestasi kerja standar}}{\text{Prestasi kerja standar}} \times 100 \%$$

$$\% \text{ Pencapaian nilai prestasi kerja} = \frac{3,43 - 3,00}{3,00} \times 100 \%$$

$$\% \text{ Pencapaian nilai prestasi kerja} = 0,14$$

Pada tabel 4.41 dapat dilihat total % pencapaian nilai prestasi kerja seluruh guru SMA BSS.

Tabel 4.41 Pencapaian Prestasi Kerja Guru SMA BSS

NO	Nama	Prestasi Kerja Standar	Prestasi Kerja Guru	Pencapaian Nilai Prestasi Kerja
1	Agus Dwi Kadpada, ST	3,00	3,43	0,14
2	Anggia Pradjanparamita, S.Hum	3,00	3,50	0,17
3	Ani Hermawati, S.Pd I	3,00	3,55	0,18
4	Zuqnia Rona Fahma, S.Pd	3,00	3,37	0,12
5	Nandung Intirtama, S.Pd	3,00	3,56	0,19
6	Anita Purwantini, S.Pd	3,00	3,69	0,23
7	Zaimah Ratnaningrum, SAB	3,00	3,32	0,11
8	Febrian Ika Lestari, S.Pd	3,00	3,83	0,28
9	Serli, SIP	3,00	3,65	0,22

NO	Nama	Prestasi Kerja Standar	Prestasi Kerja Guru	Pencapaian Nilai Prestasi Kerja
10	Sulistiono, S.Pd	3,00	3,76	0,25
11	Atik Mudiatus S., S.Hum	3,00	3,55	0,18
12	Andreas F. N. W., S.Pd	3,00	3,55	0,18
13	Yunia Nur Wulan, S.Pd	3,00	3,62	0,21
14	Sevie Noer R. , S.Pd	3,00	3,50	0,17
15	Abdul Nurul Hadi, S.Pd	3,00	3,51	0,17
Total Pencapaian Prestasi Kerja				2,80

Total % Pencapaian Nilai Prestasi Kerja Seluruh Guru = $(\sum \% \text{pencapaian nilai prestasi kerja guru ke 1} \dots \text{guru ke 15})$

Total % Pencapaian Nilai Prestasi Kerja Seluruh Guru = 2,80

Dari penilaian tersebut dapat diketahui guru mana yang mempunyai kinerja tertinggi ataupun terendah. Dalam kasus ini guru yang memiliki kinerja tertinggi adalah Febrian Ika Lestari, S.Pd dan yang terendah adalah Zaimah Ratnaningrum, SAB. Sehingga dengan acuan penilaian tersebut sekolah dapat memberikan reward seperti piagam atau hadiah yang akan memotivasi para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya sedangkan dengan prestasi kerja guru yang buruk maka sekolah dapat memberikan guru tersebut sarana untuk meningkatkan kemampuan kerjanya seperti pelatihan atau mengikuti workshop.

4.6.4 Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi yang Telah Dicapai

Pemberian Insentif yang diterima masing-masing guru dihitung setelah persentase pencapaian nilai prestasi kerja dihasilkandalam hal ini, guru 1 sebagai contoh berdasarkan prestasi yang ditunjukkan melalui kinerjanya. Selain itu sekolah telah menyediakan dana insentif lembaga yang diberikan kepada seluruh guru tetap SMA BSS sebesar Rp 100.000,- Daam hal ini jenis insentif yang digunakan adalah insentif lembaga dikarena insentif ini adalah satu-satunya insentif yang diberikan oleh sekolah kepada guru tetap di SMA BSS tanpa syarat apapun perbulannya. Dimana jumlah guru tetap di SMA BSS adalah sejumlah 15 orang, maka total dana insentif yang disediakan oleh lembaga untuk guru di SMA BSS adalah sebesar Rp 1.500.000,-. Sehingga perhitungan insentifnya adalah sebagai berikut:

Besar Insentif = $\frac{\% \text{ Pencapaian Nilai Prestasi Kinerja}}{\% \text{ pencapaian nilai prestasi kerja seluruh guru}} \times \text{dana insentif yang tersedia}$

$$\text{Besar Insentif} = \frac{0.14}{2.80} \times \text{Rp } 1.500.000,- = \text{Rp } 77.656,60$$

Lalu lanjutkan untuk mencari persentase pencapaian nilai prestasikerja dan pemberianinsentifterhadap guru lainnya denganlangkah yang sama. Pada tabel 4.42 Dapat dilihat besar insentif yang didapatkan oleh masing-masing guru di SMA BSS dari hasil perhitungan penilaian kinerja melalui metode AHP berdasarkan prestasi kerjanya.

Tabel 4.42Rekomendasi Besar Insentif Guru SMA BSS

Nama	Insentif
Febrian Ika Lestari, S.Pd	Rp 148.928,54
Sulistiono, S.Pd	Rp 135.265,14
Anita Purwantini, S.Pd	Rp 123.704,88
Serli, SIP	Rp 116.633,08
Yunia Nur Wulan, S.Pd	Rp 110.835,85
Nandung Intirtama, S.Pd	Rp 100.378,01
Andrean F. N. W., S.Pd	Rp 99.070,36
Ani Hermawati, S.Pd I	Rp 98.356,51
Atik Mudiatus S., S.Hum	Rp 97.788,46
Abdul Nurul Hadi, S.Pd	Rp 90.623,58
Anggia Pradjnaparamita, S.Hum	Rp 89.786,27
Sevie Noer R. , S.Pd	Rp 88.599,63
Agus Dwi Kadpada, ST	Rp 77.656,67
Zuqnia Rona Fahma, S.Pd	Rp 65.466,79
Zaimah Ratnaningrum, SAB	Rp 56.906,34
TOTAL	Rp 1.500.000,11